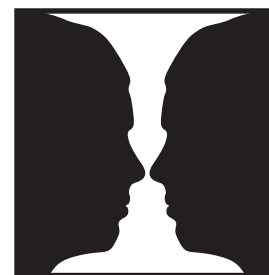


Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



Samtalekarismaet og symmetriproblemet

En analyse af coachingdiskursens governmentality

Af Tobias Dam Hede

Nøgleord: Samtalekarismaet, Jeg-Du-hypotesen, symmetriproblemet, "the schema of conversion", truth game analysis.

Abstract

Artiklen argumenterer for at coachingdiskursen ikke primært har sin oprindelse i sporten, men derimod i en fleksibel model for sammenhængen mellem ledelse, subjektivitet og erkendelse. Med inspiration fra Michel Foucault udvikles en analysestrategi – truth game analysis – der kan operere på to niveauer, som ellers kan være svære at forene: det genealogiske niveau og det empiriske niveau. Det centrale tema i analysen er udviklingen af teknikker og praksisser for, hvordan en professionel samtalepartner kan bistå et andet menneske med at vende sig imod det, der er særligt væsentligt for den enkelte selv og det fællesskab, han definerer sig i forhold til. Dermed bliver coachingforholdet forpligtet på en "sandhedskontrakt", hvor "vendingerne imod det væsentlige" bliver de afgørende sandhedsproducerende momenter for samtalens udvikling og resultat. Artiklen konstruerer begrebet samtalekarismaet som betegnelse for den effekt, hvor coachen i kraft af samtalen oplever at få del i en rigere forståelse af sig selv og sine muligheder. Problemet er at erkendelsesarbejdet i samtalen er betinget af en række udfordringer, som har med samtalens socialitet og interaktion at gøre, dvs. samtalens praktiske tilegnelse på trods af og ved hjælp af: Ulige fordeling af magt, frihed, position og autoritet, ulige fordeling af rettigheder og pligter til at spørge og svare; blandede motiver i forhold til, hvad den ene vil opnå af den anden og omvendt – og altså alt det, der hører til det projektive univers som grundvilkår for samtalens udvikling, vedligeholdelse – og mulige sammenbrud. Disse udfordringer håndteres under samtalebetegnelsen symmetriproblemet, som samtidig bygger på en antagelse (jeg-du-hypotesen) om at samtalens effektivitet som strategi for subjektivitet og erkendelse forudsætter udviklingen af en særlig relationel kvalitet imellem de samtalende, som går på tværs af samtalens komplekse fordeling af strategiske ressourcer. Symmetriproblemet bliver dermed en væsentlig nøgle til forståelsen af relationsmønstre i institutionaliserede samtaler.

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

"We mark with light in the memory the few interviews we have had [...] with souls that made our souls wiser; that spoke what we thought; that told us what we knew; that gave us leave to be what we inly were." (Emerson, 1838).

"there can be no truth without a conversion or a transformation of the subject" (Foucault, 2005)

Er der en mulig forbindelse mellem det, der siges, i de to citater, og den form for subjektivitet, der bl.a. udtrykkes i den moderne coachingdiskurs, som vi kender den i dag? Begynder vi at få en fornemmelse for en mulig sammenhæng mellem en særlig måde at tænke om forholdet mellem samtale og subjektivitet på, der forbinder coachingdiskursen med en særegen spiritualitet? Og hvis denne sammenhæng har sandsynligheden for sig, begynder den tanke så ikke at trænge sig på at coaching måske ikke i første omgang har sin oprindelse i sporten, men derimod i en tænkning og praksis, som får sin tyngde fra en særlig subjekt- og samtalemodel, der har domineret den vestlige civilisations historie i flere århundreder? En model, som får sit særlige momentum ved at integrere strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet, og hvis teknisk-operationelle niveau finder sin plads i samtalens teori og praksis. I det perspektiv har coachingdiskursen alle de egenskaber, der kendetegner det sociale fænomen, som Foucault giver betegnelsen "governmentality".

Følgende artikel er en fortælling om netop denne historie: Coachingdiskursens governmentality. Heri finder vi skemaet for udviklingen af en særlig intimitet og nærhed i samtalerelationen, der placerer spørgsmålet om subjektivitet i et dialogisk felt af magtrelationer. Korrelationen af en ledelsesmodel, en identitetsmodel og en samtalemodel – og implementeringen i den samme sociale praksis – fører ganske enkelt til opdagelsen af coaching i en erhvervsøkonomisk kontekst.

Men hvordan er denne sammenhæng et spirituelt motiv? Artiklens overskrift giver et fingerpeg i den retning: Samtalekarismaet "skænker" subjektivitet til den, der taler, på baggrund af en særlig autentisk erfaring af samtalen; det er samtalens "nådegave" til subjektet at det kan genfinde sig selv i det sagte. Det er imidlertid ikke en "privat", dvs. ekstatiske oplevelse. Den erkendelsesbærende følelse i samtalekarismaet sætter sig tværtimod

igennem som en væsentlig erfaring af samhørighed på tværs af – eller på trods af – forskelle i magt og position. Med spiritualitetens begreber gælder det *åbningen af eller tilnærmelsen til* et mere symmetrisk jeg-du-forhold i en relation, der har flere asymmetriske karakteristika. I samtalen bliver vi lidt mere hele med os selv – sammen med en anden.

Det er netop "spiritualiteten" i samtalen, "den dialogiske passages ånd", der gør at vi formår at vende os imod en væsentlig side af os selv i en situation, hvor den ene part i udgangspunktet er placeret i en asymmetrisk position som genstand for den andens hjælp. Det er samtidig denne asymmetri, der kan problematiseres som en særlig effektiv magtrelation: "Jo mere den coachede eller klientens [...] personlige liv, historie og fortælling inddrages, desto mere asymmetrisk bliver dialogen" (Kirkeby, 2008a, p. 47).

Et af hovedargumenterne i følgende artikel er herfra at sammenhængen mellem subjektivitet og samtalekunst netop vedligeholdes og transformeres i coachingdiskursens teori og praksis ved hjælp af *tænkningen om* og den *praktiske tilegnelse* af samtalens komplekse fordeling af symmetrier og asymmetrier imellem de to, der taler sammen i en situation, hvor de aldrig helt kan erfare hinanden "på samme niveau". På kort form: Symmetriproblemet. Artiklen skriver sig dermed ind i coachingspsykologien fra en lidt anden synsvinkel end den strengt fagpsykologiske. Først og fremmest fordi den går til opgaven igennem konstruktionen af et særligt metablik, der stiller følgende spørgsmål: *Hvordan er samtalerelationen i coaching og andre strategiske dialoger forbundet med forestillingen om effektiv samtalekunst, hvis vi med effektiv forstår en særlig kvalitativ vending i fokuspersonens forståelse af sig selv og sine muligheder?*

Spørgsmålet kan undersøges igennem fremstillingen af en analysestrategi – *truth game analysis*, som er en nytolkning af de analysestrategier, Michel Foucault anvender i forelæsningerne fra 1981-83, der i deres engelske oversættelser har fået overskrifterne *The Hermeneutics of the Subject* (Foucault, 2005) og *The Government of Self and Others* (Foucault, 2010). Det giver følgende disposition for artiklen, der falder i tre dele:

1) Introduktion til "truth game analysis"; 2) analyse af forholdet mellem subjektivitet og samtalekunst, mellem "vendingen imod det væsentlige", som er det spirituelle motiv, der igen hænger

sammen med samtals fordeling af symmetrier og asymmetrier; 3) og endelig sammenfatning af et nyt analysestrategisk grundlag for coaching og andre strategiske dialoger. Det analysestrategiske grundlag vil blive eksemplificeret og omsat i en empirisk sammenhæng ved hjælp af to konkrete praksis eksempler.

Introduktion til analysestrategien: *Truth game analysis*

På kortest mulige form kan *truth game analysis* præciseres som udforskning af de betingelser, som samtalen gives i teori og praksis med henblik på at skabe et strategisk rum i organisationer og institutioner, hvorigennem det enkelte menneskes forhold til sine egne organisatoriske muligheder udvikles, disciplineres og vedligeholdes igennem samtale (se f.eks. Foucault, 1994a, p. 300). Samtalen er et særligt rum for det. Og det er her coachen må demonstrere sin samtalekunst ved at lede fokuspersonen frem til særlige momenter og forgreningspunkter i samtals forskellige faser, der tilskynder fokuspersonen til at vende sig imod sig selv og det, han eller hun finder særligt væsentligt.

Iscenesættelsen af disse vendinger imod sig selv er sandsynligvis et afgørende væsentlighedskriterium for, at samtalen gives "sandhedsværdi". I forskningsprojektet "Coaching, samtalekunst og ledelsesdisciplin" har jeg set flere eksempler på coachingsamtaler, der bryder sammen, fordi det ikke lykkes coachen at få fokuspersonen til at vende sig imod sig selv med en tilstrækkelig forpligtende og selvrefleksiv dybde. Et af de mere morsomme eksempler på det fænomen er bl.a. historien om "overlægen, der ikke ville være fokusperson" (Dam Hede, 2010). Andre gange har jeg lagt mærke til en anden type vending, der bliver helt afgørende for samtals harmoni og udvikling. Det er f.eks. når en fokusperson er blevet fikseret i en vending imod en negativt defineret udgave af sig selv. Her vil de fleste coaches gøre sig særligt umage med at få fokuspersonen vendt imod en mere positiv fortælling om sig selv.

En sådan vending og åbning af samtalen fra en negativt defineret selvfortælling til en positiv vil uden tvivl også være ledsaget af en tilsvarende vending imod en mere symmetrisk erfaring af samtalen. Det analysestrategiske udgangspunkt i en *truth game*-analyse etablerer med andre ord et blik, der leder efter sammenhængen mellem selve

samtalerelationens etablering og udvikling igennem komplekse mønstre mellem symmetrier og asymmetrier i forhold til samtals effektivitet og sandhedsværdi hen imod realiseringen af et særligt mål, der hænger sammen med fokuspersonens identitet og selvforståelse i en organisatorisk kontekst. Det leder tankene tilbage på Foucaults pointe fra tidligere: "*there can be no truth without a conversion or a transformation of the subject*" (Foucault, 2005, p. 15). En pointe, der ikke mindst giver mening, når den holdes op imod Whitmore's ideal for coaching: "*Transformation through transpersonal coaching*" (Whitmore, 2009, p. 9).

Truth game-analysens genstandsfelt er med andre ord identitets- og subjektiveringsprocesser, som finder sted i og omkring samtalen, og som bidrager til udviklingen af en særlig viden til at forstå os selv og de udfordringer, vi står overfor:

"My objective for more than twenty-five years has been to sketch out a history of the different ways in our culture that humans develop knowledge about themselves: [...] as very specific 'truth games' related to specific techniques that human beings use to understand themselves."
(Foucault, 1988, p. 16, jeg fremhæver)

I *truth game*-analysen er det primære sigte dermed også de former, hvorunder samtalen institutionaliseres, professionaliseres samt tilegnes. Den må forstås som et ambitiøst forsøg på at udvikle en analyseform, der kan operere på to niveauer, som ellers kan være vanskelige at forene, nemlig et genealogisk analyseniveau for coachingsamtals teori og historie samt et empirisk niveau for symmetriproblemets konkrete fremtrædelse i praksis. Fra denne position stilles spørgsmålet f.eks., hvordan det kan være at samtalerummet tilsyneladende har fået en status som et produktivt rum, som det aldrig tidligere har haft, og som coachingsamtalen formentlig er et af de mest direkte udtryk for. Tænk blot på, hvordan en middelstor virksomhed har formaliseret og specialiseret samtalerummet: Ansættelsessamtaler, forskellige typer af udviklingssamtaler (MUS; LUS; PUS, m.m.), performance-samtaler, en-til-en-samtaler, sygefraværs-samtaler, løn- og karrieresamtaler og endelig måske coachingsamtaler. Truth game-analyse fokuserer på dette felts fremkomst, udbredelse og tilegnelse i institutioner

og organisationer. Det gælder først og fremmest undersøgelsen af de procedurer, refleksioner, beregninger, teknologier og taktikker, som gør det muligt at påvirke og inspirere et andet menneskes forhold til sig selv igennem samtale.

I det perspektiv må coaching forstås som en særligt udviklet samtaleform – et sandhedsspil – der bidrager til at organisere et andet menneskes forhold til sig selv og sin omverden, herunder opdagelsen af nye muligheder i dette forhold.

The general formula; hjælpekunstens grundlov, den professionelle samtales hermeneutik

En sådan undersøgelse leder på den baggrund frem til det, jeg kalder for "et forskningsbidrag til den professionelle samtales hermeneutik" (Dam Hede, 2010a, 2010b). Et gennemgående tema i dette arbejde er undersøgelsen af forholdet mellem magt, subjektivitet og sandhedsprocesser – og navnlig hvordan denne sammenhæng tilvejebringes igennem samtalekunsten og de komplekse forhold mellem hjælperen og hans klient, som gør sig gældende i det personlige samtalerum. Når erhvervelsen af selvindsigt iscenesættes som produktet af samtalekunst, har vi ifølge Foucault en generel formel for subjektivitet i den vestlige tænknings historie: "the other is indispensable for the practice of the self to arrive at the self at which it aims. This is the general formula" (Foucault, 2005c, p. 127).

"The general formula" hos Foucault dækker altså over, hvordan "hjælperen" historisk set, dvs. genealogisk, er blevet problematiseret og idealiseret ind i en rolle, der er uundværlig for den, der ønsker adgang til sandheden om sig selv.

I forelæsningsrækken *The Hermeneutics of the Subject* (1981-1982) formulerer Foucault en tilsvarende problematik for det fænomen at tilegnelsen af en ny og mere bæredygtig selvfortælling må gå igennem en anden. Igen "the general formula", hvis betydning vi næppe skal underkende i forhold til "the history of subjectivity in the Western world" (Foucault, 2005c, p.129). Det er denne "formel", som jeg definerer som et særligt aspekt af symmetriproblemet.

Men med dette begreb går jeg også meget længere end Foucault, fordi jeg er interesseret i, hvordan symmetriproblemet som empirisk fænomen "producerer" subjektivitet; det er heri forbindel-

sen mellem symmetriproblemet og det spirituelle "oversættes" empirisk. Både symmetriproblemet og begrebet om det spirituelle skal derfor ikke i første omgang betænkes som normative kategorier, men som genealogiske problematiseringslinjer i undersøgelsen af coachingsamtalens teori og praksis. Symmetriproblemet integration i et spirituelt motiv henviser netop til hele dynamikken i det dialogiske felt af magtrelationer, der har så meget at sige i forhold til, hvordan de samtalende erfarer sig selv i en styrket eller svækket subjekt-position.

Det hænger bl.a. sammen med at samtalen organiseret som hjælpekunst ikke blot må forstås som et sandhedsspil, der udfolder sig i et organisatorisk ledelses- og læringsrum, den tillader også udøvelsen og tilegnelsen af de specifikke om end meget komplekse former for magt, der forudsætter en personlig og intim relation, som netop samtalen er særligt velegnet til at skabe:

"Finally, this form of power cannot be exercised without knowing the inside of people's minds, without exploring their souls, without making them reveal their innermost secrets. It implies a knowledge of the conscience and an ability to direct it. [...] it is linked with a production of truth – the truth of the individual himself." (Foucault, 1983, p. 214)

Denne form for magt, der er viljen til andens sandhed, er først og fremmest muligheden for at få et andet menneske til at vende sig imod det, der er særligt væsentligt for den enkelte selv i forhold til et givent fællesskabs normer. Vendingen imod sig selv, "this notion of conversion, of the return to the self" (Foucault, 2005c, p. 208), indebærer altså arbejdet med at stille spørgsmål ved sig selv med henblik på at åbne op for en videre horisont af muligheder, som den enkelte ikke kan se uden den andens hjælp. "Vendingen" af et andet menneske må med andre ord gå igennem en særlig organisering af samtalsrum, hvorved problemet med den andens rolle som mediator for erhvervelse af viden om os selv, vores adgang til og transformation af selvet, står helt central. Heri gennem opstår en særlig intens erfaring af det, samtalen sætter på spil af den enkeltes egen person. Når "vendingens" særlige erfaringsmoment i samtalen søges etableret af de samtalende, taler jeg om "**sandhedskontrakten**".

Coachingsamtalens sandhedsmoment: Integration af performance og spiritualitet

To eksempler kan illustrere, hvilket problemfelt truth game-analyse leder os frem til. I den mest udbredte coachingbog – *Coaching for Performance* af John Whitmore (1998) – hedder det bl.a. at bogen er en opfordring til, at ”vi alle kommer til fornuft” (Whitmore, 1998, p. 16). Den er en ”opfordring til en fundamental ændring af ledelsesstil og kultur” (ibid.). Bogen er desuden forsynet med et nyt kapitel om ”spirituel intelligens”. I den engelske version uddyber John Whitmore, hvori denne spiritualitet består: Det handler helt banalt om at styrke det enkelte menneskes forhold til sig selv. Det gælder om at skabe et trygt miljø, hvori mennesker er tilbøjelige til: ”to tell the truth about themselves” (Whitmore, 2009, p. 18). Det gælder om at investere enhver bestræbelse på at opbygge medarbejdernes tro på sig selv: ”to put every effort into building employee’s self-belief” (ibid., p. 19). Og ifølge Whitmore er coaching det logiske svar hertil.

Coaching er altså ifølge Whitmore skræddersyet til at skabe en organisationskultur og en ledelsesstil, hvori det er muligt at komme til fornuft, at tale sandt om sig selv og at styrke subjektiviteten, dvs. det individuelle fundament for den, man er. Det er i øvrigt et skema, som bekræftes af hele ”Inner Game”-traditionen i coaching feltet. Ikke mindst hos pioneren Timothy Gallwey – Whitmore’s forbillede – hvis paradigmesættende bog *The Inner Game of Tennis* (1974) er en inspirerende indføring i buddhistiske spiritualia kombineret med amerikansk ”can-do-attitude” og frihedsidealisme.

I et andet eksempel – langt fra John Whitmore, men alligevel med en stemme fra en lignende diskurs – taler f.eks. Donner & Wheeler (2009) om at der naturligvis må stilles en række færdighedskrav til den professionelle coach, men hvor der til klienten derimod kun kræves en enkel og ”simpel” indsats, en vilje til at sætte spørgsmål ved den, man er:

”The only attributes required to be a client, i.e. engaging in a coaching relationship, is a willingness to question who you are and what you are doing and an openness to exploring possibilities for your future that almost always mean change. In a coaching relationship, it is the client who

asks the coach to show possibilities the client cannot see, that are beyond the horizon of possibilities of who the client is right now” (Donner & Wheeler, 2009, p. 11).

Coachingsamtalen, som den fremstilles her, kræver med andre ord at vi er rede til at sætte os selv på spil, hvor det, vi kan få tilbage for vores ”indsats”, er tilegnelsen af et ”nyt blik” og derigennem muligheden for at udvide horisonten for den, vi er. Foucaults begreb ”sandhedsspil” er netop en betegnelse for de sprogspil, hvis bærende opgave er at stille spørgsmål ved den, vi er. Pointen er her at coachingsamtalens spirituelle grundmotiv integrerer sig i en erhvervsøkonomisk sandhedsdiskurs om os selv igennem italesættelsen af identitetsmuligheder i en organisatorisk sammenhæng – og som oftest i lyset af en given performance. Det afgørende er imidlertid at en sådan virkning på identiteten tilsyneladende må tilvejebringes igennem hjælpen fra en anden (”the general formula”), hvilket placerer samtalen i et magtforhold. På den baggrund udtrykker den ”sokratiske lov” eller ”gensidighedens lov” ikke kun en specifikation af ”the general formula”, men også en væsentlig side af symmetriproblemet, som gælder i de professionelle samtalerelationer fra terapi til coaching. Pointen er ifølge denne diskursive regel at subjektivitet tilsyneladende først kan vindes, når den følger af en dialogisk passage ledet af en anden:

”It is necessary for the subject to pass via the other in order to have access to his or her truth [...] Would coaching thus be the modern version of the Socratic dialogue?” (Brunner, 1998, p. 516)

Den sokratiske lov er med andre ord reglen for, hvordan sandhed og intimitet hænger sammen i den dialogiske hjælpkunst. Det er klangbunden for den socialøkonomiske regel, som Edgar Schein opstiller i sin seneste bog: ”In any given relationship, the level of intimacy will reflect the degree to which the parties have learned to trust each other as they each reveal more about themselves” (Schein, 2009, p. 21).

Symmetriproblemet og Jeg-Du-hypotesen

Intimiteten, nærheden eller dybden i en relation kan altså defineres ud fra et kriterium om, hvor langt vi er rede til at gå for at fortælle noget væsentligt

om os selv (se også Schein, 2010, p. 44). Hvis denne vilje til at afsøge sandheden om sig selv igennem dialog gælder som en fordring, som begge parter er ligeligt forpligtet på, så har vi muligvis et kriterium for symmetri (hvis vi kan tillade os at se bort fra problemet med oprigtighed). I så fald dækker symmetriproblemet også den forestilling, der har domineret visse dele af filosofien siden Hegel; nemlig forestillingen om at subjektivering og tilegnelsen af "ånd" (oprindeligt: spiritualitet) forudsætter en dialektik mellem symbiotisk "vi-centrering" (Jeg-Du-motivet) og den proces, hvori vi står fundamentalt splittet og modstillet den Anden. Og dermed omfatter symmetriproblemet jo også hele den sociologiske grundmodel, der er en af grundstene i alle former for "hjælpekunst" ; og som vi genkender i forskellige variationer (Dam Hede, 2010):

Tabel 1. Oversigt over hjælpekunstens forskellige variationer som sociologisk grundmodel

Læge	Patient
Terapeut	Klient
System	Borger
Forældre	Barn
Lærer	Elev
Leder	Medarbejder
Coach	Fokuspersion

På den baggrund bliver ovenstående skema endnu et argument for at coaching må forstås som en institutionaliseret samtalepraksis og hjælpekunst, hvis afgørende momenter næppe primært kommer fra sportens verden. Præstationsmoralen i en markedsøkonomi må naturligvis se lidt misundeligt til elitesportens idealer for selvopofrelse; en tendens som coaching uden tvivl bidrager til at vedligeholde og selv næres af. Men pointen er her en anden.

Symmetriproblemet, som kommer til syne igennem den professionelle hjælpekunsts forskellige variationer leder tankerne hen imod Kierkegaards bestemmelse af "al sand hjælpekunst" som opgaven med at begynde dér, hvor den anden er. Det er også grundformlen i symmetriproblemet, dvs. på trods af – eller rettere på tværs af – en strukturelt og eksistentielt defineret asymmetri at skabe en relation, hvor den enes afhængighed af den anden, på et tidspunkt må vendes (sic!) til selvstændighed og subjektivitet. Som den ægte "jordemo-

derkunstner", han er, ved Kierkegaard at det frem for alt gælder om "at komme i Rapport til Menneskene." (Kierkegaard, 1963, p. 66) Skal man bistå et andet menneske med at vende sig imod det væsentlige for at blive til hin enkelte, må man først gøre ham interesseret og forstå det, den anden forstår. Det "interessante", som Kierkegaard siger, er som kategori egentlig "Vendepunktets Kategori" (Kierkegaard, 1989, p. 77).

Men såfremt fordringen om at vende blikket imod sig selv ikke er gensidig, så markerer det personlige samtalerums intimitet en dramatisering af fokuspersionens forhold til sig selv: "I det intime møde bevæger vi os altså ind i et dramatisk farvand" (Lindseth, 2005, p. 39, egen oversættelse). Det er netop fokuspersionens *åbning af* og *vending imod* en væsentlig side af sig selv, der lægges frem for coachens blik, hvilket gør samtalen sårbar for asymmetri. Og på den måde omfatter symmetriproblemet i en mere radikal psykologisk forstand også hele dynamikken omkring overføring-mod-overføring, som bl.a. Freud senere kalder for den terapeutiske samtales vigtigste redskab: "ved hvis hjælp selv de mest tillukkede skuffer i sjælelivet lader sig åbne" (Freud, 2004, p. 324).

I det perspektiv omfatter symmetriproblemet de "følelsesmæssige bindinger", der opstår imellem de samtalende, og som i takt med at samtalen udvikles, gives en kvalitet, der tillader klienten at vende sig imod den side af sig selv, der "vedrører det mest intime i hans sjæleliv – alt det, han som socialt selvstændig person må skjule for andre, og dernæst alt det, han som homogen personlighed ikke vil tilstå over for sig selv" (ibid., p. 13).

Denne form for katarsis er både forløsende og disciplinerende. Forløsende, fordi samtalsens "nådegave" (samtalekarismaet), udvidelsen af vores horisont, berigelsen af blikket på os selv, sætter sig igennem som en befrielse. Disciplinerende, fordi grænsen for denne frihed ofte går ved spørgsmålet om, i hvor høj grad den bidrager til at vedligeholde eller maksimere det eksisterende systems performance. En grænse, der altså går ved organisationen som højeste kontekst. Det betyder at den særlige form for sandhed, der er oplevelsen af pludselig at forstå sig selv igennem et styrket selv billede, ikke blot må anses for at høre til coachingsamtalsens vigtigste ydelse. Det placerer også samtaleforholdet i et meget komplekst felt af magtrelationer, der gennemstrømmes af en dynamisk kamp om samtalen som socialt rum. Heri ligger nøglen til

coaching. Ikke løserevet fra samtalsens sagsdimension, men fremstillet som et problemfelt vi er nødt til at forstå i sig selv.

Fremhævelsen af det asymmetriske udgangspunkt

Her ser det ud til at være af afgørende betydning at coachingrelationen i sit udgangspunkt bestemmes som en asymmetrisk relation: "Coachingsamtalen er en hjælperrelation, der er forbundet med asymmetriske roller" (Alrø & Keller, 2011, p. 60). I den danske coachingtradition er det asymmetriske ganske enkelte et afgørende definerende træk ved bestemmelsen af coachingsamtalens relationelle organisering (Stelter et al, 2002, p. 40-41; Kledal, 2008, p. 110; Nørlem, 2009, p. 22; Moltke & Molly, 2009, p. 17).

Bestemmelsen af coaching som en asymmetrisk relation er imidlertid problematisk, hvis den kun viser os samtalsens struktur og rollefordeling. Symmetriproblemet skal derfor holdes fast på muligheden for at spørge yderligere ind til, hvordan samtalsens symmetrier og asymmetrier viser sig på flere planer, bl.a. igennem bevægelsen fra en "asymmetrisk kundskabsrelation" til et mere "symmetrisk kundskabsfelt" (Laursen, 2010, p. 33). På et mere generelt genealogisk plan tilbyder symmetriproblemet altså et "sprog om samtalen", der i princippet gælder for alle typer af professionelle samtaler og strategiske dialoger. Symmetriproblemet er med andre ord en væsentlig nøgle til forståelsen af relationsmønstre i institutionaliserede samtaler. Men netop derfor må vi også orientere undersøgelsen i en mere empirisk retning i forhold til samtalsens praksis, der er defineret som coaching: Hvordan får asymmetrien i samtalerelationen betydning for dialogens mål og udvikling? Hvordan bidrager samtalsens "symmetriske momenter" til det sandhedsspil, som samtalen allerede er en del af og samtidig giver ny betydning til?

Det interessante er at der ved siden af bestemmelsen af coachingsamtalen som en asymmetrisk relation, står en ligeså væsentlig fremhævelse af at samtalen må gives en mere relationsopbyggende kvalitet, hvis den skal lykkes. Et godt eksempel er Alrø & Kellers artikel "Kvaliteter i rollen som coach", hvor den asymmetriske relation kompenseres igennem begrebet om "kontakt":

"Kontakt er et udtryk for, at parterne i samtalen tuner ind på hinanden. Eftersom coaching er en

asymmetrisk relation, har coachen her et særligt ansvar for at etablere kontakt. Vi forstår kontakt 'som en fællesmenneskelig oplevelse af samhørighed på tværs af den asymmetriske relation' (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 181). Kvaliteten i kontakten har [...] en afgørende betydning for klientens udbytte af samtalen" (Alrø & Keller, 2011, p. 65).

Her siges det meget præcist at coachen har et særligt ansvar for at kompensere for samtalsens asymmetriske udgangspunkt i forhold til samtalsens udbytte for fokuspersonen. Vigtige markører for denne sammenhæng er dels at "tune ind på", men selvfølgelig også bestemmelsen af kontakt som "en fællesmenneskelig oplevelse af samhørighed på tværs af den asymmetriske relation". Problemet er at der er så meget i samtalsituationen, der fastholder relationen i et asymmetrisk forhold. Eller får den til at vende tilbage dertil. Hele coachens faglighed og professionelle "blik" på fokuspersonen bidrager således til at vedligeholde den asymmetriske positionering på en måde, der fortæller at coaching deler denne udfordring med andre typer af hjælpekunst:

"Derigennem [det professionelle samtaleforhold, red.] består et specifikt asymmetrisk møde mellem en, der har brug for hjælp, og en hjælper, der føler sig professionelt forpligtet til at gøre noget for vedkommende, der kommer for at få hjælp. Hjælperen kan således bestræbe sig på at være fuld af forståelse og velvilje, men på trods heraf har han reduceret sin klient til en genstand for behandling" (Lindseth, 2005, p. 23, egen oversættelse).

Eksemplerne på dette argument er mange. Daniel Stern taler f.eks. om, hvordan terapeutens fortolkninger af klientens historie trækker den terapeutiske proces ind i et mere asymmetrisk forhold: "a more asymmetrical relationship with regard to cocreation" (Stern, 2004, p. 224). Pointen er at en sådan reduktion af det samskabende i samtalen har negative konsekvenser for den terapeutiske effekt og muligheden for at skabe "moments of presence".

Endelig er Michael White inde på en lignende problematik, når han taler om, hvordan de professionelle diskurser (coaching, psykoterapi, management, m.m.) forstærker den "subjekt/objekt-dualisme, der i så høj grad strukturerer menneskelige relationer i den vestlige verden" (White, 2006, p.

134). De personer, der søger konsultation, bliver i kraft af de professionelle diskurser, og de samtaleinteraktioner, som sætter dem i spil, placeret i rollen som "den anden". Det udelukker dem ifølge White fra muligheden for at opdage en mere bæredygtig – og mere "sand" – fortælling om dem selv som subjekter for deres eget liv. Det betyder bl.a. at positioneringen af klienten må ændres, således at det bliver muligt at fortælle andre historier om sig selv – også de, der involverer "de mere intime detaljer" i tilknytning til fremtidige forandringer (ibid., p. 76). Når samtaleforholdet er en vigtig del af konteksten for denne forandringsproces, taler White med inspiration fra Foucault om de "relationspolitiske mekanismer" i samtalen, hvilket er en anden måde at tale om symmetriproblemet på. Det væsentlige er at relationen "politiseres" i kraft af de forskellige sandhedsfunktioner, der gives eller begrænses plads i samtalen.

Kritikken af subjekt-objekt-dualismen har en lang og kompliceret historie, hvor især Martin Bubers jeg-du-filosofi står centralt i forhold til coachingdiskursens udvikling, navnlig formidlet igennem Carl Rogers' humanpsykologi (se Dam Hede, 2010a). Det afgørende er at vi får et paradoks: For overhovedet at kunne bringe sin faglighed i anvendelse må den professionelle samtalepartner positionere den anden i rollen som genstand for det professionelle blik, men omvendt må den professionelle for at kunne gøre hjælpen mest effektiv, træde ud af samtalen som et professionelt praksisfelt. Eller rettere sagt: Han må skabe en stemning af "afprofessionalisering" i samtalen, bl.a. ved at vise nogle andre sider af sig selv for at kunne skabe en mere symmetrisk relation. Det er på baggrund af dette paradoks at der går en lige linje fra Sokrates positionering af sig selv som "ikke-vidende" (*docta ignorantia*) i "jordemoderkunsten" til Kierkegaards bestemmelse af al sand hjælpekunst som en indirekte metode, hvor alt det læreren kan og ved må holdes tilbage, indtil han har fundet ud af, hvordan elevens virkelighedsbillede er konstrueret. Kierkegaard formulerer forskellige steder en skarp kritik af vejlederen som en autoritet, der er både moraliserende og belærende og i grunden blot drevet af forfængelighed. Det er således væsentligt at Kierkegaard erfarer "hemmeligheden i al sand hjælpekunst" igennem en kritik af "denne pjankede Deeltagelse for andre Menneskers Vee og Vel, der hædres under Navn af Sympathi, medens den dog ikke er andet end Forfængelighed" (Kierkegaard, 1989, p. 75-76).

Denne kritik er vigtig af andre grunde. Den viser nemlig frem til en lignende bevægelse i coachingdiskursens udvikling, hvor tilbøjeligheder til det autoritære, det belærende, det bedrevidende, det dømmende intellektuelle sanktioneres som hæmmende faktorer i forhold til at gøre coachinghjælpen mest effektiv. Opgøret i den systemiske familierapis Milano-skole mellem Palazzoli og Prata på den ene side, Boscolo og Cecchin på den anden, er i en vis forstand et godt eksempel på, hvordan netop fortolkningen af symmetriproblemet fører til en opsplittelse af teamet. De fire terapeuters berømte, fælles artikel fra 1980 om "Hypothesizing – Circularity – Neutrality" konstituerer på mange forskellige måder terapeuten i en suveræn, omnipotent position til familien, der straks gør relationen sårbar for asymmetri. F.eks. hedder det om terapeut-teamets kapacitet til at udvikle hypoteser at den gør terapeuten i stand til at udvikle viden "concerning the total relational function" (Palazzoli et al., 1980, p. 6). Om evnen til at interviewe "cirkulært" hedder det ligeledes at det er en evne, hvorigennem terapeuten formår at genopdage relationernes "dybere sandhed": "they may rediscover 'the deeper truth that we still think only in terms of relationships'" (Ruesch & Bateson, cf. Palazzoli et al., 1980, p. 8).

Det er denne position som ekspert i "den dybere sandhed, der hører relationerne til" (inspireret af Bateson), der fører Cecchin og Boscolo til at gå en anden vej ved bl.a. at fortolke cirkularitets- og neutralitetsbegrebet anderledes. Cecchin introducerer "curiosity" som en særlig holdning, som terapeuten må udvikle til klienten; en holdning, der har særlige æstetiske-explorative kvaliteter i sig, som opgiver terapeutens trang til at dirigere klienten i en bestemt retning (Cecchin 1987, p. 408). I stedet producerer den nysgerrige holdning "respekt" i terapeut-klient-forholdet, som igen er forudsætningen for at klient-systemet gives en større frihed til at skabe nye og mere "mønsteropdagende" fortællinger om sig selv.

Fra en anden kant i det coachingpsykologiske landskab er "the non-directive school" i coaching anført af bl.a. Timothy Gallwey (1974, 2000) et andet godt eksempel på den bevægelse. Her udvikles en formel, der ved hjælp af humanpsykologiske og buddhistiske principper, etablerer et coachingideal, der udmærker sig ved at begrænse den autoritets- og positionsmagt, der sædvanligvis knytter sig til rollen som professionel hjælper.

På den anden side: Igennem denne selvbe-grænsning, som coachen må lære at integrere i sin egen praksis, intensiveres det pastorale magtpotentiale, der virker allerstærkest der, hvor den anden net-op lige har sænket paraderne. I positiv forstand er det netop denne bevægelse i samtalen, der ikke blot markerer at den gensidige respekt og tillids-båndet har fået en dybere kvalitet; den gør også at vi hører mere opmærksomt til det, samtalen bringer frem. På den måde bliver de magtformer, der lader sig integrere og disintegrere i samtale-rummet, et godt billede på symmetriproblemets dynamiske karakter. Når vi med andre ord erfarer symmetriproblemet i samtals praksis, så gør vi os konkrete erfaringer med de særlige former for magt, som samtalen er så fremragende redskab for. En magt, som ikke kun er disciplinerende, men som først og fremmest er identitetsskabende igennem distributionen af fokuspersonens ven-dinger imod sig selv. Vendingen gør det muligt at særlige erindringer og forestillinger omsættes til såvel drømme som selvkritik. Det bringer os videre til nogle overvejelser om, hvordan de ge-nealogiske analysestrategier mere præcist kan omsættes empirisk.

Empiriske pejlemærker for udviklingen af truth game analysis

Til det formål er det relevant at trække en parallel til en stærkt empirisk funderet samtaleanalytisk tradition: Conversation Analysis. Her fremhæves symmetriproblemet som et af de vigtigste iagt-tagelsespunkter: "Interactional asymmetries in institutional settings" (Drew & Heritage, 1992, p. 47ff.; se også Drew, 1991; Marková & Foppa, 1991; Linell & Luckmann 1991, p. 8-9; Ten Have, 1991, p. 138; Hutchby & Wooffitt, 2008, p. 159; m.fl.). Dertil kommer at Conversation Analysis træk-ker på et sprogligt paradigme, der i nogen grad er inspireret af Wittgensteins sprogspilsteori, f.eks. anskues enhver talehandling som et "træk" ("turn taking") i et spil med forskellige strategier og ud-fald. "Spillet" som konceptuel figur for samtalen gælder jo også for truth game analysens vedkom-mende, hvor "trækket" kan associere til de særlige initiativer i samtalen, der gør det muligt for den anden at vende sig imod det væsentlige: "turning around", "turning oneself", etc.

En af pointerne i CA er at den asymmetriske samtalrelation er kendetegnende for de sprogspil, der fungerer i en organisatorisk sammenhæng

eller efter professionaliserede teori- og regelsyste-mer ("institutional talk"):

"A central theme in research on institutional in-teraction is that in contrast to the symmetrical re-lationships between speakers in ordinary conver-sation, institutional interactions are characteris-tically asymmetrical." (Drew & Heritage, 1992, p. 47; Drew & Heritage, 2006, p. xxxi).

Under overskriften "Epistemological and other forms of asymmetry" fremhæver Drew & Herita-ge asymmetrier i forbindelse med forskelle i viden, forskellig adgang til kommunikative ressourcer, ulige rollefordeling i forhold til hvem, der har ini-tiativ- og fortolkningsretten, m.m. (Drew & Heri-tage, 1992, p. 51; Heritage, 2006, p. 5). I forlængel-se heraf nævner Heritage fire typer af asymmetri, som et empirisk studie kan tage pejling efter: "(a) participation; (b) „knowhow” about the interacti-on and the institution in which it is embedded; (c) knowledge; and (d) rights to knowledge" (Heri-tage, 2006, p. 18). Udfordringen er imidlertid at symmetriproblemet, som i tilfældet med CA alene vedrører asymmetrier i samtalen, ikke kan defi-neres i forhold til de ordensniveauer og empiriske kategorier, CA-traditionen almindeligvis opere-rer efter: "because it [symmetriproblemet, red.] is embodied at all other levels of the organization of interaction in institutional settings – lexical choi-ce, turn design, sequence organization, over-all structure organization and turn-taking" (ibid., p. 22-23). Symmetriproblemets status i CA har der-for karakter af et lidt uhåndterligt "wild card", som Heritage formulerer det (ibid.).

Noget af det særligt vanskelige handler hovedsag-ligt om, hvor meget analysen skal gøre sig følsom for kontekstens betydning for det, der bliver sagt og måske navnlig ikke-sagt; herunder det vanskelige i overhovedet at sætte grænsen for, hvor meget fra kontekstens "uendelige cirkler", der skal fortolkes med i forståelsen af samtalen. Hertil kommer det erkendelsesteoretiske problem med at definere en-tydige meningskriterier for samtals symmetrier og asymmetrier, herunder det problem at de sam-talende kan erfare symmetriproblemet helt forskel-ligt. Ikke desto mindre forsøger artiklen at komme med et bud på sagen, bl.a. fordi truth game analy-sen ikke gør krav på nogen entydig sandhedsværdi i sin analyse, som skal holdes op imod, hvad de sam-talende "i virkeligheden" har sagt og ment.

Det vigtigste er at truth game analysen koordinerer to iagttagelsepunkter med hinanden, nemlig symmetriproblemet og vendingens særlige mønstre i samtalen ("the pattern of conversion"). Coachingsamtalens første talehandling, der koordinerer symmetriproblemet med vendingen imod det væsentlige, er kontrakten. Her skabes fokus i samtalsdimensionen, ligesom der tilstræbes en horisontal og tværgående kvalitet i samtalsdimensionen, dvs. kvaliteten i kontakten og nærværet mellem coach og fokusperson. Et godt eksempel er fra min egen coachingpraksis, hvor jeg coacher en fokusperson i forbindelse med en fusionsproces. Oplægget er at vi skal tale om fusionen, og på hvilken måde den fylder for den enkelte. Det er en af grundene til at jeg ikke gør særligt meget ud af at lave en kontrakt i dette tilfælde. I stedet er jeg tværtimod interesseret i at undersøge, hvad der sker, når kontrakten ikke ekspliciteres. Jeg stiller derfor følgende spørgsmål: "På hvilken måde er fusionen en begivenhed for dig?" Det spørgsmål sætter imidlertid fra begyndelsen af en asymmetri i spil, hvor ordvalget "begivenhed" ("the lexical choice") straks vækker modstand:

Fokusperson: "Jeg forstår ikke, hvad du mener med begivenhed – jeg ville aldrig kalde fusionen en begivenhed"

Coach: "Okay, hvad er så en begivenhed for dig?"

Fokusperson: "Det er det, der sker. En højtid er en begivenhed, en begivenhed er noget positivt."

Coach: "Kan en begivenhed også være mødet mellem mennesker?"

Fokusperson: "Øh hvad mener du?"

Coach: "Jeg tænker f.eks. på at det var en begivenhed, da jeg mødte min kone, og da vi fik vores børn."

Fokusperson: "Nå ja, men så kan jeg godt følge dig ..."

Eksemplet viser også at samtalen hurtigt finder ind i en mere symmetrisk balance, da jeg en smule presset af fokuspersonens afvisning fortæller om en mere personlig side af mig selv, min kone og børn. Det symmetriske udtrykkes allerede i sprogbrugen: "Nå ja, men så kan jeg godt følge dig". Vendingen er altså i dette tilfælde en vending fra ikke at forstå hinanden til at følge hinanden. Det interessante er imidlertid, hvad dette "følgeskab" leder frem til. Kort tid efter den første vending begynder fokuspersonen at tale om, hvordan

hun i stigende grad er begyndt at lytte til sit eget tonefald i dialogen med kolleger og kunder, fordi hun ved flere lejligheder er blevet opfattet som en, der er meget skarp og kontant i udtrykket:

Coach: "Lytter du også til din egen stemme?"

Fokusperson: (8-10 sekunders pause) "Jeg har faktisk brugt meget tid på at lytte til mit eget tonefald. Jeg kommer til at tænke på et en kollega, der altid lyder meget skarp, og det kan godt skræmme de andre på afdelingen; men jeg forstår hende. Jeg ved hvordan hun tænker, og jeg ved at hun ikke mener skarpheden så slemt. Det kommer an på, hvordan man er som person."

Spørgsmålet – "lytter du til din egen stemme" – er en invitation til at fokuspersonen vender sig imod sig selv. Det er en invitation til at indgå en "sandhedskontrakt", fordi det kan føre til at fokuspersonen må gå ind i en fortælling om sig selv, der kan blive personlig. En invitation, som fokuspersonen da også tager på sig, og endda uddyber ved at sætte denne fortælling om sig selv ind i en selvbiografisk forklaringsramme. Fokuspersonen fortæller, hvordan skarpheden i hendes stemme stammer fra opdragelsen af en streng far:

Coach: "Handler det også om at du udstråler autoritet igennem din stemme?"

Fokusperson: "Autoritet? Ja, det er helt sikkert. Det er nok noget, der går helt tilbage til min barndom, hvor vi blev opdraget af en far, der krævede utrolig meget af os. Det betyder at vi kan tåle lidt mere end bare lidt bølgegang. Vi er blevet lidt hårde i filten, men det betyder også at jeg skal tænke mig ekstra om på arbejde i forhold til ikke at virke for skarp. Jeg har meget fokus på at være afbalanceret. Ubevidst skærer jeg nok lidt af temperamentet, jeg deltager aldrig i de andres brok, og jeg skændes heller aldrig med nogen på arbejdet. Det kan jeg faktisk godt gøre derhjemme, og det undrer mig egentlig, hvorfor det er sådan. Jeg har tænkt meget over hvorfor."

Eksemplet ovenfor illustrerer praksisdimensionen i de begreber, der er blevet opstillet tidligere i forbindelse med truth game analysis: Symmetriproblemet, sandhedskontrakten, vendingen imod sig selv. Jeg hævder ikke at der er en stram kausalitet herimellem, men eksemplet sandsynliggør et vigtigt mønster for udviklingen i samtalen. Et asym-

metrisk moment forstyrrer først kontrakt- og kontaktfasen i samtalsens begyndelse, hvorimod genetableringen af et mere symmetrisk moment fører videre til en fortælling, hvor fokuspersonen sætter en særlig side af sig selv på spil (sandhedskontrakten). Og hun stiller spørgsmål ved den tilsyneladende modsætning i hendes adfærd at hun kan skændes derhjemme, men ikke på arbejdet. Igennem denne fortælling bliver samtalen igen asymmetrisk, men på et andet plan. Den er symmetrisk i forhold til en tillidsdimension, fordi fokuspersonen næppe vil fortælle om sig selv på den måde, uden at coachen har gjort sig fortjent til hendes tillid. Men ud fra en anden målestok er samtalen jo stærkt asymmetrisk, fordi det kun er fokuspersonen, der går sig sårbar for coachens blik. Man kan selvfølgelig også sige at coachen er i en sårbar position som lyttende, fordi han er underlagt en etisk fordring, der forpligter coachen til at modtage den personlige historie på en værdig måde, men det er netop i positionen som lyttende og ikke som talende.

Hvor er koblingen så til det "spirituelle"? Klart nok er der et meningstab i oversættelsen af de genealogiske analyser, der leder frem til et spirituelt motiv i coachingdiskursen, i forhold til de empiriske analyser af praksis. Men det spirituelle skal blot her fungere som samlebetegnelsen for det motiv, hvori fokuspersonen vender sig imod sig selv for at gå ind i en selvanalyserende selvfortælling. På den måde kan *truth game analyse* ikke gøre krav på en stram korrespondens mellem det genealogiske niveau og det empiriske. Det spirituelles empiriske status må nøjes med at være funktionen af fokuspersonens selvanalytiske identitetsstrategier, hvorigennem vedkommende tilegner sig subjektivitet. Det er samtidigt afgørende at det selvbillede, der kommer frem af fokuspersonen, altid er interaktivt formidlet og vedligeholdt igennem "facework", fordi en væsentlig side af billedet er henvendt til coachen med henblik på dennes anerkendelse. Coaching er således altid et sandhedsspil, fordi det er et sprogspil om identitet, hvor de samtalendes diskursive strategier for at spille spillet, herunder at de kan trække på andre strategisk relaterede sprogspil, med rette kan betegnes som "træk" (turn taking) i et "mixed motive game".

Eksemplet fra før kan tydeliggøre denne sammenhæng og samtidig tilføjes en ny dimension i udviklingen af fokuspersonens selvfortælling og identitetsbillede. Der sker nemlig det at jeg mø-

der vedkommende igen til en coachingsamtale et år efter den første. Her spejler jeg fokuspersonen i det, hun tidligere har sagt, om at være skarp i tonen overfor sine omgivelser. I den anden coachingsamtale kan hun imidlertid ikke genkende sig selv i det billede, som spejlingen giver anledning til, hvilket sætter en lang refleksionspause i gang:

Fokusperson: "Mm [7-8 sekunders pause] – ja [7-8 sekunders pause] – men øh – [3 sekunders pause] – det er alligevel lidt sjovt lige at høre det der læst op, at jeg åbenbart der har sagt at jeg skal passe på at jeg ikke bliver for skarp i – øh – i min stemme, og det er sjovt. Hvis du ville spørge mig i dag, så tror jeg at jeg ville have sagt noget andet. Jeg mener stadig det der – at øh, at vi er opdraget, som vi er. Og vi er virkelig opdraget til – vi har en mening om tingene, at komme frem med den, og det er vi slet ikke bange for. Overhovedet! [...] Jeg tror egentlig at jeg vil sige i dag at jeg afbalancerer. Men jeg har måske også haft mere fokus på det sidste år. Jeg synes ikke at jeg taler hårdt – overhovedet ikke. Det med autoriteten er der stadig. Folk har meget tillid til mig. Når jeg siger noget, så tænker andre: Det hun siger, kan vi regne med, og det er jo nok meget godt. Så stemmen betyder altså rigtig, rigtig meget."

Fokuspersonen korrigerer det identitetsbillede, hun har modtaget af coachen, og sætter det i stedet ind i en mere afbalanceret ramme, der i stedet for at fremstå selvkritisk, bliver en anerkendelse af sig selv som en autoritets- og tillidsvækkende person. Hun fastholder forestillingen om at disse egenskaber kommer fra den tidligere barndom, men samtidig bliver de mulige sociale konsekvenser af hendes udstråling sat ind i en anden, mere positiv selvforståelse. Igen en vending imod det væsentlige.

Et eksempel mere viser, hvordan coachingrummet i et bredere perspektiv, i hvert fald sådan som jeg har været en del af det, tilsyneladende har en særlig stærk tilbøjelighed til at skabe disse selvanalyserende fortællinger. I løbet af et års tid har jeg tre samtaler med en leder. I den første samtale fortæller hun at hun har en særlig drøm for sin egen fremtid, ligesom hun taler frit om sine egne væsentligste styrker:

Fokusperson: "Jeg har en drøm om en dag at være leder af en mindre afdeling, hvor der er mere tid til fokus, en afdeling man kan føre videre med

nye ideer, nye tanker. Arbejdet med at opbygge en organisation, osv. Personaleplejen er afgjort min største styrke. At give medarbejderne noget, de kan folde ud og engagere sig i. På den måde vil jeg være en synlig leder. Jeg vil fokusere på det personlige, på holdninger og værdier, give mig tid til at lytte."

I vores anden samtale er denne drøm imidlertid erstattet af en selvfortælling, der handler om at hun kæmper med at integrere lederrollen i det sociale fællesskab:

Fokuspersion: *"Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig som selv som den, jeg er. [...] Jeg synes altid det lyder fjollet, når andre fremhæver at jeg er leder. Det er som om at det hæver mig over de andre, og det har jeg slet ikke lyst til."*

I vores tredje samtale begynder jeg at få et mere klart billede af at lederen kæmper med følelsen af at være ensom og måske en smule misforstået, hvilket lederrollen kun har skubbet yderligere til. På den anden side giver hun udtryk for at hun er blevet mere "cool" i rollen, mere afklaret med de svære situationer, hvor f.eks. en medarbejder skal siges op. Jeg forsøger derfor at give hende en respons på den udvikling:

Coach [4-5 sekunders pause]: *"Jeg sidder med en fornemmelse af at du er blevet mere – øh, hvad skal man sige – øh [3-4 sekunders pause] – du har affundet dig med lederrollens – både dens, hvad skal man sige, mere negative sider i forhold til, da vi f.eks. talte sammen for et år siden"*

Fokuspersion: *"Ja, det tror jeg, at du har ret i. [tre sekunders pause] – Jeg tror at jeg har fundet ud af at jeg kan overkomme rigtig meget. Også at jeg kan rigtig mange ting. [...] Jeg tror nok at jeg er mere afklaret med det her: Hvis jeg ikke kan det her, så kan jeg noget andet!"*

Coach: *"Ja, ja"*

Fokuspersion: *"Jeg synes ikke [afbryder sig selv] – jeg kan godt blive, jeg bliver ikke ked af det, hvis der er nogle, der taler sådan, du ved, knap så pænt til mig. Jeg bliver mere vred og sådan skuffet over [2-3 sekunders pause] at de ikke kan se [2-3 sekunders pause], hvordan og hvorledes."*

Coach: *"Så det er følelsen af egentlig ikke rigtigt at være forstået af sine medarbejdere, eller hvad?"*

Fokuspersion: *"Ja, men det er det."*

Det er ikke formålet her at analysere i dybden, men blot at vise hvordan subjektiviteten kommer til udtryk igennem forskellige vendinger imod sig selv – fra drøm til selvkritik til et mere pragmatisk identitetsbillede. Pointen er også at illustrere denne udvikling som forskellige variationer over de fortællinger, en sandhedskontrakt kan omsættes til.

Konklusion

Det er mainstream i den danske coachinglitteratur at fremhæve coachingsamtalens oprindelse i sportens verden, hvor den tidsfæstes til et sted mellem 1970'erne og 1980'erne (se f.eks. Gjerde, 2006, p. 18; Nielsen, 2009, p. 33). Konklusionen i denne artikel er en anden. Coaching har ikke primært sin oprindelse i sportens verden, men derimod i en særlig ledelsesmodel, der kommer til udtryk i den professionelle hjælpekunstns forskellige institutionaliseringsformer, hvor især dialogen og samtalen er det mest afgørende redskab for relationens effektivitet. En model, som får sit særlige momentum ved at integrere strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet, og hvis teknisk-operationelle niveau altså finder sin plads i samtalens teori og praksis.

Artiklen lægger videre herfra op til den konklusion at coachingdiskursens særlige potentiale består i at de strategiske logikker, som tager den i anvendelse, tilegnes igennem integrationen af to forskellige former for vilje til magt igennem symmetri. Begge former tjener en funktion i at få fokuspersionen til at tale mere frit. Den ene orienterer sig efter coachens selvdisciplinering med henblik på at kompensere for den professionelle samtale asymmetriske koreografi. Den anden orienterer sig efter at positionere fokuspersionen i et positivt selv billede:

1. Viljen til symmetri igennem coachens selvbe-grænsning, suspension af coachens egne meninger og hypoteser, herunder indøvelse i den normative matrix: non-authoritarian, non-educational, non-directive, non-judgmental.
2. Vilje til symmetri igennem anerkendelse, viljen til at bekræfte den anden i et positivt selv billede, viljen til den andens sandhed igennem dialog.

På et teoretisk plan distribueres og tilegnes coachingdiskursen igennem et karismatisk system (Pruzan & Pruzan, 2010, Dam Hede, 2010). Det mest tydelige mønster i coachingdiskursens governmentality består på den baggrund i et spirituelt skema for en reformation og resocialisering af

subjektet i forhold til de fællesskaber, det indgår i – først og fremmest arbejds konteksten. Det karmatiske system og de spirituelle grammatikker yder imidlertid ikke kun noget til "the schema of conversion" og coachingdiskursens strategier for subjektivitet, ledelse og erkendelse. Det problematiserer også samtalerelationen som et socialt felt, som får selvdisciplinerende karakter i kraft af en moralsk grammatik, der har selvevalueringens kritiske form. Artiklen forsøger at demonstrere, hvordan denne subjektivering tager form empirisk.

På den baggrund kan coachingdiskursen bestemmes som en sandhedspraksis, der konstituerer sig igennem strategier for erkendelse, ledelse og subjektivitet, hvor præmissen for succes altid er spørgsmålet om den andens rolle som ressource og begrænsning – jf. den sokratiske lov. Et væsentligt belæg for den konklusion er dokumentationen af, hvordan coachingsamtalen skaber rum for "sandhedsfortællinger", der har karakter af både mod og styrke, men også af den tøven og sårbarhed, som kendetegner den diskursive praksis, hvori noget vigtigt er ved at tage form for den enkelte selv og det fællesskab, som subjektet definerer sig i forhold til – eller selv bliver defineret af. De empiriske eksempler leder frem til den konklusion at coachingdiskursens vilje til magt og subjektivitet er – hos fokuspersonen: Friheden til at forsvare sin identitet, men også at gøre den til genstand for kritik i lyset af den, man gerne vil være, eller i lyset af den udgave af sig selv, som man af forskellige grunde ikke kan se for sig. Hos coachen: Glæden ved at se sine spørgsmål omsat til sandhed.

Kontakt



Tobias Dam Hede
Sisophos
Ledelse & Organisation
E_mail: information@sisophos.dk

Referencer

- Alrø, H. & Keller, H. D. (2011): "Kvaliteter i rollen som coach", in: *Coaching – fokus på samtalen*, pp. 60-83, Hans Reitzels Forlag, København.
- Alrø, H. (2011): "Kontraktens betydning i coaching", in: *Coaching – fokus på samtalen*, pp. 13-35, Hans Reitzels Forlag, København.
- Cecchin, G. (1987): "Hypothesizing, Circularity, and Neutrality Revisited", in: *Family process*, Vol. 26/4, pp. 405-13.
- Dam Hede, T. (2010): *Coaching – samtalekunst & ledelsesdisciplin*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dam Hede, T. (2011): *Samtalekunst & ledelsesdisciplin – en analyse af coachingdiskursens genealogi og governmentality*, PhD.-afhandling, indleveret ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, København. Forsvaret den 4. marts 2011.
- Donner, G. & Wheeler, M. M. (2009): *Coaching in Nursing*, Sigma Theta Tau International, Indianapolis, USA.
- Drew, P. (1991): "Asymmetries of knowledge in conversational interactions", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 21-48, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Drew, P. & Heritage, J. (red. 1992): *Talk at Work. Interaction in institutional settings*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Drew, P. & Heritage, J. (red. 2006): *Conversation Analysis*, Vol. I-IV, Sage Publications, London.
- Foucault, M. (1991): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, (two lectures and an interview with Foucault, eds. G. Burchell, C. Gordon & P. Miller), The University of Chicago Press, Chicago.
- Foucault, M. (1994a): *Michel Foucault – Ethics. Essential works 1954-1984, Vol I*, Allen Lane, The Penguin Press, London, 1997.
- Foucault, M. (1994b): *The Final Foucault*, ed. Bernauer & Rasmussen, 3. oplag, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- Foucault, M. (2005): *The Hermeneutics of the Subject. Lectures at the Collège de France 1981-1982*, Palgrave-Macmillan, New York.
- Foucault, M. (2010): *The Government of Self and Others. Lectures at the Collège de France 1982-1983*, Palgrave Macmillan, New York.
- Foucault, M. (1994c): *Michel Foucault – Power. Essential works 1954-1984, Vol III*, Allen Lane, The Penguin Press, London.

- Foucault, M. (2000): "Foucault – by Maurice Florence", in: *Michel Foucault – Aesthetics. Essential works of Foucault 1954-1984*, volume 2, ed. James Faubion, Penguin Books, London.
- Geber, B. (1992). "From manager into coach", pp. 25-31, in: *Training*, Vol. 29.
- Have, P. T. (1991): "Talk and Institution: A Reconsideration of the "Asymmetry" of Doctor-Patient Interaction", in: Boden, Deirdre & Zimmerman, Don H. (eds. 1991): *Talk and Social Structure – Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, pp. 138-163, Polity Press, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
- Heritage, J. (2006): "Conversation Analysis and Institutional Talk: Analysing Data", in: Drew, Paul & Heritage, John (red. 2006): *Conversation Analysis*, Volume IV, pp. 1-26, Sage Publications, London.
- Honneth, A. (1992/2006): *Kamp om anerkendelse*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Hutchby, I. (1996): *Confrontation Talk: Arguments, Asymmetries and Power on Talk Radio*, NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Hutchby, I. & Wooffitt, R. (2008): *Conversation Analysis*, 2nd edition, Polity Press, Cambridge.
- Karlsen, M. P. (2008): *Pastoralmagt – om velfærdssamfundets kristne arv*, Forlaget Anis, København.
- Kirkeby, O. F. (2001): *Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet*, 1. udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Kirkeby, O. F. & Dam Hede, m.fl. (2008a): *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kirkeby, O. F. (2008b): "Coaching – intimitetens indtog?", pp. 252-268, in: Gørtz & Prehn (eds. 2008): *Coaching i perspektiv*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Kierkegaard, S. (1963): *Om min Forfatter-Virksomhed/Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed*, Hans Reitzels Serie, København.
- Kierkegaard, S. (1989): *Frygt og Bæven, Sygdommen til Døden, Taler*, Danske Klassikere, Det danske Sprog- og Litteraturselskab, Forlaget Borgen, København.
- Laursen, E. (2010): "Coaching, selvudvikling og ledelse i organisationer", pp. 17-47, in: Laursen, Nørlem & Thøgersen (red. 2010): *Coaching og organisationer*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Lindseth, A. (2005): *Zur Sache der Philosophischen Praxis*, Verlag Karl Alber, Freiburg, München.
- Linell, P. & Luckmann, T. (1991): "Asymmetries in dialogue: some conceptual preliminaries", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 1-20, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Maynard, D.W (1991): "Interaction and asymmetry in clinical discourse", in: *American Journal of Sociology*, Vol. 97, pp. 448-95.
- Nørlem, J. (red. 2009): *Coachingens landskaber, nye veje – andre samtaler*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Palazzoli et al. (1980): "Hypothesizing – Circularity – Neutrality", in: *Family process*, Vol 19/1, pp. 3-12.
- Pruzan, P. & Kirsten M. (2010): *Ledelse med visdom*, Gyldendal Business, København.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M. (2008): *Foucault*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Rogers, C. (1951): *Client-centered therapy*, Constable Company Limited, London, 1973.
- Stern, D. N. (2004): *The Present Moment. In Psychotherapy and Everyday Life*, W.W Norton & Company, New York.
- Villadsen, K. & Karlsen, M. P. (2008): "Who Should Do the Talking? The proliferation of dialogue as governmental tech-nology", in: *Culture & Organization*, Volume 3., nr. 4.
- White, M. (2006): *Narrativ teori*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Whitmore, J. (1992/1998): *Coaching på jobbet*, 3. udgave, 2. oplag, Peter Asschenfeldts nye Forlag, København, 1998.
- Whitmore, J. (2009): *Coaching for Performance*, 4. udgave, Nicholas Brealey Publishing, London.